

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ВОЛИНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ ЛЕСІ УКРАЇНКИ**

**Кафедра політології та публічного управління**

На правах рукопису

**КУЧИНСЬКИЙ АНДРІЙ ЄВГЕНОВИЧ**

**УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ДЕРЖАВНОМУ  
УПРАВЛІННІ В УКРАЇНІ**

Спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування»

Освітньо-професійна програма «Державна служба»

Робота на здобуття освітнього ступеня «магістр»

Науковий керівник:

**БУСЛЕНКО ВАСИЛЬ  
ВОЛОДИМИРОВИЧ,**

доктор політичних наук, професор

**РЕКОМЕНДОВАНО ДО ЗАХИСТУ**

Протокол №

засідання кафедри політології

та публічного управління

від \_\_\_\_\_ 2025 р.

Завідувач кафедри

(\_\_\_\_\_) В. Бусленко

## ЗМІСТ

|                                                                                                    |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| ВСТУП.....                                                                                         | 3  |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ<br>ДОСЛІДЖЕННЯ КОНФЛІКТІВ В ДЕРЖАВНОМУ<br>УПРАВЛІННІ..... | 6  |
| 1.1. Сутність поняття «конфлікт» та способи<br>його врегулювання.....                              | 6  |
| 1.2. Ступінь наукової розробленості проблеми.....                                                  | 8  |
| РОЗДІЛ 2. ПРИЧИНИ ТА НАСЛІДКИ ВИНИКНЕННЯ<br>КОНФЛІКТІВ В СИСТЕМІ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ .....       | 13 |
| 2.1. Причини виникнення конфліктів в державному управлінні..                                       | 13 |
| 2.2. Конфліктна взаємодія в професійній діяльності<br>управлінців.....                             | 19 |
| РОЗДІЛ 3. УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ДЕРЖАВНОМУ<br>УПРАВЛІННІ.....                                   | 27 |
| 3.1. Управління конструктивними та деструктивними<br>конфліктами.....                              | 27 |
| 3.2. Шляхи вирішення конфліктних ситуацій.....                                                     | 31 |
| ВИСНОВКИ.....                                                                                      | 43 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....                                                                    | 46 |

## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження.** На сьогодні активно здійснюється реформа децентралізації, що загострює і актуалізує тему конфліктів в державному управлінні. Будь-які зміни, особливо реформістські часто викликають конфлікт і супроводжуються конфліктами. Перший етап реформи децентралізації супроводжувався багатьма типовими багаторівневими конфліктами, що зачіпають досить дражливі теми, які є досить важливими для громад. Робота з даним типом конфліктів вимагає неординарних рішень. Інформаційна й експертна підтримка реформи децентралізації в Україні з одного боку є масштабною й системною. Проте через різні погляди на хід та результати реформи виникають конфлікти. Частина їх так і залишається недоопрацьованою та йде в латентну стадію що є небезпечним для публічного управління.

У зв'язку з трансформаційними перетвореннями в Україні та реформою децентралізації постає необхідність в оновленні процесу управління конфліктами та пошуків нового вирішення наукової проблеми через дослідження конструктивного та деконструктивного потенціалу конфліктів. Актуальним є пошук ефективних шляхів удосконалення системою управління конфліктами за рахунок активізації взаємодії між суб'єктами публічного управління. Це не лише сприятиме узгодженню процесів в системі публічного управління, а й дозволить надати йому сутнісних ознак демократичності.

**Об'єкт дослідження** – відносини в системі державного управління України.

**Предмет дослідження** – управління конфліктами в державному управлінні в Україні.

**Мета і завдання дослідження.** Метою магістерської роботи є комплексне дослідження механізмів управління конфліктами в державному

управлінні та розробка практичних рекомендацій щодо їх вирішення.

Мета роботи визначає наступні **завдання**:

1. Визначити сутність конфлікту, причини його виникнення в системі державного управління.
2. Проаналізувати теоретико-методологічні засади дослідження управління конфліктами в державному управлінні.
3. Дослідити ступінь наукової розробленості проблеми.
4. Обґрунтувати практичні рекомендації по управлінню конфліктами в системі органів державного управління.

**Методологія дослідження.** Методологічну основу магістерської роботи складають принципи, підходи, методи пізнання й організації наукового дослідження, застосування яких скероване на розв'язання зазначених наукових завдань. Дослідження здійснюється в рамках інституційного, структурно-функціонального й системного підходів. Зокрема, структурно-функціональний підхід застосовувався для аналізу специфіки функціонування органів державного управління в умовах дії конфліктогенних чинників. Системний підхід використовувався для виявлення специфіки та характеру конфліктів в управлінських структурах.

В роботі для аналізу підходів щодо причин виникнення конфліктних ситуацій використано ряд загальнологічних методів (порівняння, індукція, дедукція, синтез, аналіз і т.д.). Також в магістерському дослідженні ми скористалися проблемно-хронологічним методом, за допомогою якого простежено логіку протікання конфліктів в діяльності управлінських структур. Метод систематизації став дієвим, ефективним інструментом, який допоміг зібрати емпіричні дані щодо причин виникнення конфліктів в різний період.

**Наукова новизна результатів дослідження** визначається постановкою проблеми, комплексним аналізом управління конфліктами в державному управлінні, узагальненням досвіду вирішення конфліктних

ситуацій в управлінських структурах в ході реформи децентралізації.

**Практичне значення дослідження.** Використання матеріалів дозволить покращити ефективність управлінських рішень, спрямованих на недопущення чи вирішення конфліктів в процесі децентралізації. Висновки та узагальнення дослідження можуть бути використані у навчальному процесі на ОПП Політологія та державне управління при викладанні дисципліни «Державне управління».

**Структура дослідження.** Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів (6 підрозділів), висновків, списку використаних джерел. Загальний обсяг дослідження становить 52 сторінки.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ КОНФЛІКТІВ В ДЕРЖАВНОМУ УПРАВЛІННІ

#### 1.1. Сутність поняття «конфлікт» та способи його врегулювання

Для стабільного функціонування системи державного управління важливо запобігти конфліктам щоб вони не мали деструктивної дії. При цьому важливо з'ясувати причини виникнення конфлікту та дати їм критичну оцінку, що у значній мірі зможе унеможливити повторення подібних конфліктних ситуацій. Це також сприятиме виробленню відповідних заходів по профілактиці даного роду конфліктів та сприятиме розв'язанню конфліктних ситуацій, що вже виникли. В державному управлінні особливо на регіональному та місцевому рівнях не варто недооцінювати а також переоцінювати протистояння, які виникають між учасниками конфлікту.

Конфлікти загалом супроводжують людство впродовж всієї історії існування (існували конфлікти з природою, між племенами, між бідними й багатими, між різноманітними політичними силами, самими державами, в сім'ях, колективах, та ін.). Тому чимало науковців, державних діячів намагалися з'ясувати внутрішні та зовнішні причини виникнення даного явища й вияснити потенційні шляхи його попередження, уникнення, чи подолання.

Щодо самого терміну «конфлікт», то він походить від латинського слова «*conflictus*», що означає в дослівному перекладі «зіткнення», а у загальному перекладі – протидія», «протиборство» [16, с. 81]. Як правило в зміст поняття «конфлікт» входять такі значення: 1) «стан відкритої, часто затяжної боротьби; битва або війна; 2) стан дисгармонії у стосунках між людьми, ідеями чи інтересами; зіткнення протилежностей; 3) психічна

боротьба, яка виникає як результат одночасного функціонування взаємно виключних імпульсів, бажань або тенденцій; 4) протистояння характерів або сил» [15, с. 79].

На сьогодні існує різноманіття теоретико-методологічних підходів щодо аналізу сутності й трактування даного явища. Розглянемо визначення поняття «конфлікт», які надають вітчизняні й зарубіжні дослідники. Зокрема, А. Анцупов і А. Шипілов під конфліктом розуміють «найбільш деструктивний спосіб розвитку і завершення протиріч, що виникають в процесі соціальної взаємодії, а також боротьба підструктур особистості» [46, с. 34]. В. Друзь, А. Бандурка під конфліктом розуміють протистояння, свого роду опозицію, зіткнення індексно протилежних інтересів, цілей, мотивів, думок, задумів, позицій, критеріїв або ж концепцій суб'єктів в опонентів в процесі спілкування – комунікації [3, с. 14].

І. Ващенко та С. Пренко конфлікт розглядають як «вияв неузгодженості інтересів, незгоди між двома або більшою кількістю сторін (особистостями чи групами), коли кожна сторона намагається зробити так, щоб була прийнята саме її позиція або цілі, спробу завадити зробити те саме іншій стороні, хворобу спілкування (нечесна, несправедлива, незрозуміла гра); серйозне розходження, гостру суперечку» [19, с. 46]. Б. Хасан, Дж. Тернер вважають, що конфлікт є такою характеристикою взаємодії, в котрій не можуть співіснувати в непорушному вигляді ті конкретні дії, котрі взаємо детермінують та взаємо заміняють один одного, при цьому є вимога спеціальної організації для цього [20, с. 105].

Відзначимо, що філософи, як правило, сприймають конфлікт багатозначно: з одного боку, він розглядається як негативне явище, що зумовлює ряд проблем у виробничому або управлінському процесах чи навіть воєнне протистояння (на зовнішньодержавному рівні) та має наслідком дискримінаційні ситуації та стан депресії по відношенню до жертв конфлікту.

З іншого боку, це є свого роду нормою в житті соціуму і розглядається як двигун прогресу («суперечка, що породжує істину»). Також знаємо, що в суспільстві завжди є прагнення досягати стану «неконфліктного середовища» в світі. Саме за цих обставин не існуватиме причин для війни між державами або ідеологіями. Взагалі, Н. Гришина зазначає, що міцність команди управлінців, її корпоративна єдність та майстерність керівника отримують перевірку саме в конфліктних ситуаціях. Саме за таких обставин виявляється сутність кожного працівника. Наприклад, вирішення будь-якої кризи спокійно та на високому фаховому рівні «свідчить про інноваційність діяльності управлінського й виробничого персоналу, адже в цей комплекс компетенції працівника входять і вміння запобігти конфлікту, і вирішити його» [31].

В той же час кожен конфлікт актуалізує суперечності, які мають втіленість в взаємодії, цінностях, настановах, мотивів [35, с. 180]. Г. Ложкін пов'язує природу конфліктів з зіткненням різноспрямованих сил (інтересів, цінностей, поглядів, позицій, цілей) а також суб'єктів тобто самих сторін взаємодії, акцентуючи на тому, що різноспрямованість є поняттям ширшим за розуміння протилежності спрямованості [26, с. 34].

Суб'єктом конфлікту, як правило, є окрема людина чи група, яка може створити конфліктну ситуацію, тобто в певній мірі самостійно впливати на те, як здійснюється перебіг конфлікту у співвідношенні зі своїми інтересами, здійснювати вплив на поведінку й дії інших, викликаючи ті або інші зміни в суспільних відносинах [30, с. 234].

## **1.2. Ступінь наукової розробленості проблеми**

Питання виникнення та вирішення конфліктів, зокрема в публічному управлінні і зокрема, в організації, стали об'єктом досліджень значної кількості вчених, серед них – фахівці з державного управління, соціологи, конфліктологи, юристи,. Зокрема, психологічні моменти проблеми

проаналізовані Л. Долинською та Л. Матіас-Заяц [14], із залученням практики – Г.Ложкіним і Н.Пов'якелем [26]. Конкретизація конфліктів в умовах управлінської сфери здійснено Є.Ходаківським та Т.Грабарем [46].

Специфіку розвитку конфліктних ситуацій в колективі досліджують О. Криворучко та О.Зінчина [24]. Управління конфліктами в організації та їх профілактика стало предметом розгляду Н. Новікова, О.Біловодської та Т.Кириченко [4; 32]. Медіацію як один із засобів вирішення суперечок досліджує на монографічному рівні Н. Мазаракі [28], соціально-психологічні аспекти проблеми розглядають А.Мороз [31], В. Шар [31], Н.Гришина [8], В.Казаков [18].

У статті Ю.Рак проаналізовано теоретичні засади типології конфліктів, самого поняття «конфлікт», причини конфліктної взаємодії в публічному управлінні й причини появи конфліктів в державних установах. Конфліктні ситуації, які виникають в галузі публічного управління можуть свідчити про початок різноманітних криз, особливо криз, які є в суспільному розвитку. Авторка розглядає публічне управління як систему врегулювання кризових а також конфліктних ситуацій в суспільному розвитку й шляхи виходу з них, створює стабільну основу економічного, політичного й соціального характеру. Тому є необхідність детальнішого вивчення питань, які стосуються особливостей протікання конфліктів в сфері публічного управління. Це свідчить про те, в процесі модернізації політичної системи проблема конфлікту вимагає як осмислення з точки зору науки, так через вивчення типології конфліктної взаємодії. На думку Ю.Рак, «маємо, що загальний підхід щодо питань типології, визначення конфліктних ситуацій у публічному управлінні не завжди дає змогу здійснити якісний аналіз особливостей окремого конфлікту з метою його конструктивного розв'язання» [39].

Конфліктну взаємодію також розглядають як компонент професійної діяльності управлінців. Під таким кутом зору побудовані праці дослідників

І. Ващенко, Г. Ложкіна, О. Бандурки, Н. Довгань, В. Радченко, Н. Федчун, М.Гордієнко, С. Хаджирадева та багатьох інших авторів [21; 3; 7].

В праці П. Покатаєва [36] та О. Олешка [33], здійснюючи оцінку публічного управління, конкретизовано основні причини появи конфліктів та управління ними саме в публічному управлінні. Автори здійснили аналіз причин виникнення військового конфлікту, розв'язаного РФ проти України, який вплинув на лінії конфліктності в управлінській сфері. Проаналізовано вплив інших суспільних чинників на управління й шляхи розв'язання конфліктів в Україні. Окремо зазначається організаційно-правові і соціально-психологічні механізми врегулювання конфліктів та дієві способи управління ними на локальному, місцевому й національному рівнях щоб попередити їх деструктивний розвиток. Дослідники визначили основні стратегії та методи розв'язання конфліктів в Україні на державному рівні, що має передбачити формування необхідних навиків і вмінь вирішувати проблемні ситуації й суперечки.

В статті В. Боковець, В. Соколовської [5] розглядається сутність й значення конфлікту в організаціях. Вони досліджують об'єктивну роль керівника в ході вирішення конфліктних в самому управлінському колективі. Вчені запропонували практичні рекомендації по попередженню конфліктів, його профілактики й послаблення. Крім того, вони провели детальний аналіз конфлікту, що визначили учасників – об'єкт та суб'єкт, відмінності в різних стилях й типах з наведенням конкретних прикладів, що дають можливість аналізу та розуміння й допомогти щодо прийняття найбільш коректних та задовільняючих обидві сторони рішень. Також, щоб в подальшому усунути непорозуміння в організаціях вчені навели методи подолання конфліктів з рекомендаціями їх швидкого вирішення. В праці проаналізовано негативні й позитивні функції конфліктів, конкретизовано психологічні умови й прийоми по попередженню конфліктів в т.ч в індивідуальній роботі з персоналом. Вчені розробили конкретні пропозиції

по виборі оптимальних методик по управлінню конфліктними ситуаціями в колективі в нинішніх умовах діяльності. Також запропонована система заходів щоб попередити конфліктні ситуації й шляхи їх розв'язання. Наголошено на важливій ролі керівника по вирішенню конфліктних ситуацій в самій організації. Саме керівник може налагодити дієву взаємодію в колективі і від нього залежатиме мир й злагода в колективі, успішність, розвиток й ефективність діяльності організації. Відповідно, головне завдання в керівників будь-якого рівня – зосереджуватися щоб підвищувати власну майстерність.

При написанні магістерської ми спиралися на працю А. Гусєва, І. Терещенко «Робота з конфліктами в громадах у процесі децентралізації» [9]. В ній колектив авторів проаналізував професійну роботу з конфліктами в публічному управлінні, зокрема, в галузі медіації. Досліджено більшість успішних кейсів в різних сферах. Науковці зазначають, що, починаючи з 2014 року, відбулася активізація такого напрямку роботи з конфліктами як діалог. Така діяльність отримала суттєве поширення і стала трендом в роботі на різних управлінських рівнях і також в громадах. Вони наголошують на важливості розвитку діалогів в системі управління і необхідності уважнішого та професійнішого ставлення та розуміння необхідності включати фахівців до процесу вирішення різноманітних завдань щоб посилювати соціальну згуртованість. Вони звертають увагу на важливість роботи з конфліктом, з іншого боку, на потенціал використання різноманітних взаємодоповнюючих інструментів в даній роботі, особливо в громадах чи великих структурах.

Розробці теоретико-методологічних основ застосування конструктивного ресурсу конфлікту в державній службі України присвятив свою роботу В. Тимофієв [43]. Для досягнення цієї мети він уточнив, ґрунтуючись на дослідженнях зарубіжних та вітчизняних наукових джерел, сутність термінів «конфліктність», «конфліктологічна компетентність

державного службовця», «конструктивний ресурс конфлікту», «конфлікт в системі державної служби», «джерело конфлікту», «конфліктна поведінка»; визначив основні рівні та форми конфліктів, конфліктні поля суперечностей в державній службі. Дослідник виявив причини, чинники, прояви й наслідки наявних конфліктів в системі державної служби в Україні, здійснив їх класифікацію визначивши конструктивний ресурс; встановив специфіку врегулювання конфлікту інтересів в системі державної служби України. Вчений розробив методи конструктивного вирішення конфліктів в системі державної служби, визначивши шляхи удосконалення конфліктологічної компетентності в державних службовців у ході професійного навчання.

*Висновки до першого розділу.* Таким чином, в науковому середовищі під конфліктом прийнято розуміти протиріччя в формі розбіжностей в думках в процесі взаємодії між людьми. Фактично йдеться про ситуації, коли є відсутньою згода між двома або навіть більше сторонами (групами чи конкретними особами). Відсутність такої згоди, як правило, може бути зумовленою наявністю протилежних поглядів, інтересів, думок, ідей тощо. Коли така різноманітність поглядів порушує нормальну взаємодію людей, то часто це спричиняє виникнення конфліктів. Його учасники, як правило, висловлюють різні думки, та продукують альтернативні рішення. В даному випадку можемо говорити, що конфлікт може набувати позитивного сенсу. Коли ж він не виходить за межі поведінки, яка є унормованою, то в процесі пошуку істини можемо говорити про здорову пропозицію по вирішенню конфліктної ситуації.

## **РОЗДІЛ 2**

### **ПРИЧИНИ ТА НАСЛІДКИ ВИНИКНЕННЯ КОНФЛІКТІВ В СИСТЕМІ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ**

#### **2.1. Причини виникнення конфліктів в державному управлінні**

Глибокий й різноаспектний аналіз теоретичних основ конфлікту дозволяє комплексно вивчити передумови, причини й шляхи подолання конфліктної взаємодії в публічному управлінні. Проте загальний підхід щодо розв'язання конфліктів у публічному управлінні не в повній мірі дозволяє здійснювати якісний аналіз специфіки окремого конфлікту щоб його конструктивно розв'язати.

Процес державотворення завжди супроводжується виникненням ситуацій конфліктного характеру між владними структурами, населенням та різними політичними силами, між суспільством та окремими політичними лідерами, між центральною та місцевою владою, між владою та населенням. Безконфліктне управління неможливе. В державних установах, в яких працює значна кількість людей, щодня виникають самі найрізноманітніші проблемні ситуації, які пов'язані з «людським чинником». До таких загалом можна віднести як окремі випадкові неприємні ситуації, так і негативні тенденції, які намічалися вже впродовж довгого періоду часу. На думку П. Покатаєва, О. Олешка «конфлікт в публічному управлінні є результатом розвитку взаємодії між окремими структурними елементами – окремими працівниками, структурними підрозділами та організацією в цілому а також відносин із зовнішніми суб'єктами, такими як громадяни, компанії, установи та організації, держави» [37].

В Україні конфлікт можна розглядати як свого роду зіткнення різних політичних, соціальних, та економічних сил, суб'єктів публічного

управління з метою реалізації власних інтересів та цілей. Він пов'язаний, перш за все, з боротьбою за здобуттям влади та у даному теоретичному оформленні розвивався досить тривалим еволюційним шляхом та призводив порою до послаблення функціонування інститутів публічного управління. Перш за все це пов'язується з займанням посад тими людьми, які ставляться від різних груп, що прагнуть отримати свої вигоди й заволодіти ресурсами [40, с. 182].

Концепції й інтерпретації конфлікту в державному управлінні торкнулися майже всіх аспектів життєдіяльності суспільства – від ресурсів, потреб і життя людства до індивідуальних а також групових психологічних особливостей, безпосередніх відносин держави, індивіда й громадянського суспільства, детермінант цивілізаційного поступу та етнополітичного розвитку.

В багатьох випадках причини їх виникнення – це певні відмінності фахівців установ за освітою, віком, стажем роботи, професійним та життєвим досвідом, розходженнями, які є в посадових функціях та обов'язках, завданнях та цілях а також різні якості особи, цінності, інтереси, установки, погляди на проблеми, які періодично з'являються в робочому процесі.

В результаті загострення даних відмінностей зростає ймовірність появи конфліктних ситуацій і безпосередньо самих конфліктів. Тут йдеться не лише про випадки індивідуального характеру, котрі можуть зумовлюватися суб'єктивними причинами, а й про стійкі тенденції до повторюваності вищеназваних випадків, котрі потребують аналізу й втручання [17, с. 47]. Ось чому конфлікти, котрі виникають в сфері публічного управління, прямо і безпосередньо мають вплив не лише на службовців, а й на якість виконання професійних обов'язків, опосередковано на все суспільство та безпосередньо громадян.

В. Боковець і В.Соколовська [6] причину конфлікту в публічному

управлінні вбачають в невідповідності поглядів його суб'єктів. За даних обставин деструктивною залишається така ситуація, коли поведінка одного працівника суперечить корпоративним цінностям, переконанням та правилам колективу. Така деструкція може призвести до емоційного напруження, загострення, погіршення спілкування, агресивності в колективі та навіть фізичного насилля. В даному випадку говоримо про незгоду у взаємовідносинах з конкретними особами або групами [8, с. 72].

Негативними моментами конфліктів відзначаються: 1) «витрачання часу на їх вирішення (зокрема керівниками); 2) витрачання матеріальних ресурсів (ці гроші чи час могли би бути витрачені на більш актуальні проблеми); 3) порушення взаємодії між працівниками в організації; зайве емоційне напруження. На думку «Тобто конфлікт як суперечність, зіткнення відмінних між собою цілей, позицій, поглядів потребує уваги до себе та вирішення» [22, с. 367].

Основними джерела виникнення конфліктів в публічному управлінні в Україні є певні суперечності, котрі породжені соціальним та економічним становищем населення. Конфлікт, який проявляється в дихотомії багатства та бідності, нерівномірного відношення до владних ресурсів; політичне протистояння окремих владних суб'єктів, котрі борються за владу й управлінські повноваження – все це позначається на конфліктності середовища в публічному управлінні особливо в плані комунікації з громадськістю. Перманентні конфлікти за владу призводять до відчуження й несприйняття її більшістю громадян, що істотно послаблює легітимність державних інститутів [7, с. 9]. Негативно позначається на конфліктності в публічному управлінні зовнішні виклики, з якими зіткнулася наша держава. «Україна розташована у важливому геополітичному просторі, контролювати який прагнуть впливові держави. Російська збройна агресія проти України яскраво це демонструє [7, с. 13–14].

Конфлікт інтересів теж є джерелом потенційних конфліктів на державній службі. Він виникає через існування потенційних можливостей для зловживання владою. Розпорядження владою та участь в управлінні дозволяють державним службовцям здійснювати управління значними матеріальними та людськими ресурсами. Вони отримують широкий доступ до інформації, можуть кардинально змінювати долю конкретної людини. Тобто в державному управлінні потенційно реалізуються умови по виникненню конфлікту інтересів.

Наявність конфлікту інтересів в державному управлінні при реалізації необхідних соціальних та економічних програм та заходів, особливо в нинішніх умовах війни, здійснює руйнування фундаментальних демократичних процесів, підриваючи політичні й правові засади державної влади і її авторитет.

Конфлікт інтересів є суперечністю між приватним інтересом особи, її службовими або представницькими повноваженнями, що істотним чином впливає на неупередженість та об'єктивність прийняття особою рішень або вчинення дій під час виконання даних повноважень.

До видів конфлікту інтересів ми відносимо:

Потенційний конфлікт інтересів, що передбачає наявність в конкретної особи приватного інтересу в сфері, в якій вона здійснює свої представницькі або службові повноваження, що може істотно вплинути на неупередженість або об'єктивність прийняття нею рішень, чи на вчинення або невчинення дій в період виконання зазначених повноважень (це зокрема зазначено в абзаці дев'ять частини першої статті 1 Закону України «Про запобігання корупції»).

Реальний конфлікт інтересів є суперечністю між приватним інтересом особи а також її службовими або представницькими повноваженнями. Це суттєво впливає на об'єктивність чи неупередженість

прийняття рішень, чи на вчинення або невчинення дій при виконанні зазначених повноважень [33].

Причинами виникнення конфліктів є також організаційні чинники. Їх можна умовно розподілити на п'ять підгруп:

а) невідповідність між можливостями конкретного працівника та змістом праці. На практиці, наприклад можемо говорити про досить велике, надмірне завантаження, та безліч невідкладних обов'язків або надто мале, не велике навантаження, що дає можливість мати вільний час. Обидві такі ситуації є небажаними так як можуть призвести до виникнення конфліктних ситуацій. В першому випадку людина швидко може втомитися. В неї часто виникає відчуття незадоволення своєю працею, змістом роботи або колективом. Другий випадок передбачає наявність зайвого часу, що залишається та не слугує на користь організації, а виконавець не серйозно сприймає свою працю, а також роль в організації, значимість та перебуває в стані пошуку «реальної справи»;

б) часто виникає конфлікт ролей. Це той випадок, коли до працівника одночасно висуваються протилежні чи взаємовиключні вимоги. Сюди ми відносимо й ситуації, коли людина має розпорядження «через голову» функціонального безпосереднього керівника;

в) будь-яка невизначеність щодо повноважень, обов'язків, пільг, можливостей, ролі та ін.). Йдеться про ситуацію за якої працівник не може володіти повною, достовірною чи достатньою інформацією про те, що від нього чекають або в яких умовах йому прийдеться діяти;

г) монотонна, нецікава, робота. При значній кількості роботи з документами, коли праця суттєво стандартизована або вид діяльності є вузько спеціалізований, працівники постійно стикаються з даними проблемами;

д) незадовільні чинники оточуючого середовища – шум, забруднення, вібрація, освітлення у недопустимих межах, порушення режиму

температурного, висока ймовірність професійних або вірусних захворювань, загроза моральних травм тощо.

Джерелом конфліктів в публічному управлінні часто є недостовірна інформація. Сьогодні маємо високий рівень цифрових технологій та шалений темп впровадження в життя людини різноманітних інновацій. Тому інформація стає не просто товаром, а навіть стратегічним ресурсом. Та посадова особа, яка володіє та контролює шляхи поширення інформації може істотно впливати на свідомість та поведінку людини, а та людина, що може контролювати розповсюдження інформації в межах окремого регіону або соціальної групи – має потенційні можливості впливу на поведінку та свідомість всього регіону або конкретного соціуму. В той же час досить загрозливими є інформаційні чинники, котрі пов'язані з низькою поінформованістю населення щодо політичних процесів та змін в державі. Припускаємо, що неінформоване суспільство залишається в значній мірі конфліктним через засилля маніпулятивного впливу. Фахівці через даний аспект пов'язують, наприклад, уповільнення реформи децентралізації влади в аспекті на етапі утворення об'єднаних територіальних громад. Обмеження каналів отримання інформації й незначне охоплення нею аудиторії мали наслідком те, що в деяких регіонах відсоток територій, які об'єднувалися в громади, не досяг і 10% (Закарпатська, Київська, Кіровоградська області) [11].

Причинами конфліктів також є низький професіоналізм управління процесами змін, невисока кваліфікованість публічних управлінців. Все це загалом викликає опір в середовищі управлінців, державних службовців й інших основних учасників публічного управління і тим самим сприяє конфліктам інтересів та конфліктам в державному управлінні.

Суперечності в правовому полі теж можуть стати причиною конфліктів.

## 2.2. Конфліктна взаємодія в професійній діяльності управлінців

Також варто відмітити, що не сприяють злагодженій роботі системи органів державного управління і внутрішньосоціальні конфлікти. Скажімо міжособистісні конфлікти посадовців унеможливають ефективне проведення різноманітних реформ на державному й місцевому рівнях. В довоєнний період посадовці перманентно перебували в стані виборів, а це мало наслідком зменшення ефективності їх професійної діяльності й зміщення вектору уваги на потребу задоволення власних інтересів, зокрема, використовувалася можливість швидкого матеріального збагачення, маючи опору на державні пільги й використовуючи соціальний ресурс. За таких обставин є дуже яскраво вираженим державно-політичний конфлікт, а він в свою чергу, призвів до розвитку й загострення конфліктів в державному управлінні та зростання напруги в суспільстві, підвищення рівня незадоволеності державним управлінням, що особливо має негативний відтинок під час війни [46, с. 42].

В основі конфліктів в державному управлінні в Україні лежать конфліктогенні чинники. Вони часто знаходяться поза межами державного управління або органів влади. Тут йдеться про інформаційні, ціннісні та етнонаціональні аспекти, котрі можуть спровокувати внутрішньополітичне і навіть міжнародне протистояння. Зокрема, П. Покатаєв вважає, що «конфлікт цінностей та розбіжності у політичних ідеалах мали місце в Україні в період відходу від радянської моделі управління. Старші покоління не сприймали новаций керівництва держави, а молодим поколінням демонстрували обгортку модерного менеджменту, нерідко підміняючи поняття або популяризуючи гласні заходи, на кшталт декомунізації» [36].

При цьому варто зауважити, що в основному в науковців склалося враження, що конфлікт несе негативний наслідок і являє собою пряму

ознаку поганого управління, неефективної діяльності організації, чого слід уникати. В той же час досить поширеною є й інша точка зору, суть якої полягає в тому, що навіть в тих організаціях де є ефективне управління, все ж певні конфлікти не лише можливі, проте навіть можуть мати й значну користь. Йдеться про так звані *конструктивні* конфлікти. В їх основі покладені розбіжності щодо вирішення принципових проблем в самій організації, що може певною мірою попередити застій в структурі та стимулювати розвиток всіх членів колективу до якісно вищих цілей. Такі цілі, як правило, сприяють формуванню нових удосконалених та сприйнятливих форм взаємодії та цінностей [31, с. 80].

Зазвичай, кожен керівник прагне за будь-яких обставин уникнути конфліктної ситуації в власному колективі. І це переконливо, так як в свідомості людей конфлікт має наслідком погіршення взаємостосунків, втрати розуміння між опонентами та довіри, істотне зниження працездатності та ін. [23, с. 102].

Щодо передумов виникнення конфліктів в органах публічної влади, то вони включають у себе контекст загальної ситуації та наявність в даному контексті чинників, що ускладнюють чи полегшують гостроту протистояння сторін які конфліктують. До передумов виникнення конфлікту ми відносимо

- наявність ситуації, яка сприймається всіма учасниками неприйнятною для них, тобто конфліктною;
- неподільність об'єкта конфлікту. В даному випадку одна сторона може вирішити свої проблеми лише за рахунок іншої сторони [14, с. 56].

Найпоширеніша передумова виникнення конфлікту це чинник відносин, що формуються між фахівцями органу влади або установи в щоденному спілкуванні. Щодо характеру відносин при виконанні професійних завдань, то він формується як результат впливу особливостей самої діяльності.

Конфлікти, які розгортаються в організаціях, зокрема і в органах місцевого самоврядування, характеризуються об'єктивно-суб'єктивною причиною виникнення. По-перше, вони зумовлюються об'єктивними, зовнішніми чинниками (економічною, соціально-політичною ситуацією в суспільстві, специфікою функціонування даної структури чи організації тощо). По-друге – суб'єктивними, внутрішніми факторами (психологічними рисами учасників конфлікту, їхніми інтересами, потребами, мірою значущості для них самої конфліктної події чи ситуації, специфікою характеру тощо).

Серед науковців існує значна кількість ознак виокремлення й безпосередньої типології конфліктів. Проте більшість з них досить складно а інколи і неможливо використати саме для аналізу сфери державного управління. Відповідно, українська дослідниця Ю. Рак спробувала зробити узагальнення типів конфліктів в публічному управлінні. що наведено у табл. 1 «Типологія конфліктів у публічному управлінні» [38, с. 44].

Яке ж практичне значення самої типології конфліктів в системі державного управління? Вона полягає в більшій забезпеченні можливостей як більш глибокого, якісного й оперативного аналізу, та збільшення ефективності управління конфліктами з врахуванням конкретної специфіки їх вирішення в сфері управління. Дуже часто в системі державного управління є наявні міжособистісні, внутрішньо- й міжгрупові конфлікти. Конфлікт в державному управлінні фактично завжди залишається видимим, так як має певні зовнішні прояви, про що демонструє досить високе емоційне напруження в колективі що супроводжується зниженням працездатності. За допомогою типології конфліктів виділяють причини конфліктної взаємодії безпосередньо в публічному управлінні. Найкраще вони відображені у працях Т. Карлова [20] та Н. Довгань [12].

| Умови або причини виникнення       | Типи конфліктів у публічному управлінні       | Умови, причини виникнення конфліктів                                                                                                                                                                                                                                                         |
|------------------------------------|-----------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Соціально-психологічні чинники     | конфлікт «очікування»                         | розходження з уявленням щодо умов праці, поведінки керівника/колективу, заробітної плати, функцій та ін.                                                                                                                                                                                     |
|                                    | конфлікт інтересів, цілей                     | суперечності щодо цілей, способів виконання завдання, спрямування на перерозподіл влади, інтересів, ресурсів, умов та інше                                                                                                                                                                   |
|                                    | особистісні та міжособистісні конфлікти       | через індивідуальні особливості членів колективу, незадовільні комунікації між працівниками, керівником і колективом; порушення правових чи етичних норм; дублювання функцій; жорсткий контроль, неадекватне спілкування та ін.                                                              |
|                                    | конфлікти формальної й неформальної структури | пов'язані з соціально-психологічною системою відносин у колективі, протилежністю інтересів, цінностей, цілей між групами, амбіції лідерів та ін.                                                                                                                                             |
|                                    | конфлікт «керівник-підлеглий»                 | протиріччя між функціями, між обов'язками і правами, між функціями та засобами їх виконання, невідповідність спеціаліста до конкретної управлінської діяльності, прийняття необґрунтованих, неоптимальних помилкових рішень, низький авторитет конкретного управлінця серед підлеглих та ін. |
| Особливості професійної діяльності | конфлікт «структур»                           | проблеми організаційної структури, нечітке розмежування прав і обов'язків, дублювання функцій, повноважень, посад, органів неузгодженість дій керівників функціональних підрозділів та ін.                                                                                                   |
|                                    | конфлікт інформації                           | брак, достовірність, неповнота наданої інформації, її розмитість, порушення строків та ін.                                                                                                                                                                                                   |
|                                    | посадовий конфлікти                           | суперечності між правами та обов'язками, юридичними і фактичними діями та ін.                                                                                                                                                                                                                |
|                                    | конфлікти між органами влади                  | конфлікт інтересів, дублювання функцій чи повноважень, договірних зобов'язань; боротьба за ресурси, сфери впливу та ін.                                                                                                                                                                      |
|                                    | конфлікт «політичної ситуації»                | залежність органів публічної влади від політичної ситуації, виконання наказів «з гори» та ін.                                                                                                                                                                                                |
| Зовнішні чинники                   | конфлікт ресурсів                             | через обмеженість будь-яких ресурсів або неправомірне користування особою службовими і особистими правами, що пов'язане з отриманням незаконних переваг та ін.                                                                                                                               |
|                                    | конфлікти громадськості і органів влади       | конфлікт суперечностей поглядів, різна політична орієнтація, порушення законодавчо встановлених для державного службовця обмежень і заборон, використання службового статусу та ін.                                                                                                          |

Таблиця 2.1. Типологія конфліктів у публічному управлінні

Вчені виокремлюють (див. Табл. 2.1):

- зіткнення різних інтересів службовців, які співпрацюють досить тісно та спільно вирішують значний комплекс посталих проблем. Таку взаємодію можна окреслити як свого роду природне зіткнення істотних духовних й матеріальних інтересів людей в ході їх життєдіяльності;
- досить стійкі стереотипи в суб'єктів публічного управління щодо відносин міжособистісного й міжгрупового характеру;
- нерівна завантаженість підрозділів різного рівня та окремих співробітників;
- суперечності між бюрократичними правилами управлінської

системи та необхідністю до свободи дій та самовираження суб'єктів управління;

- значні прогалини в документах нормативного характеру, що врегульовують сам порядок публічного управління, а саме: нечіткість розподілу функцій між різними посадовими особами, дублювання функцій, паралельність в роботі, слабкість розробленості правових й інших нормативно-правових процедур щодо вирішення соціальних суперечностей;

- порушення конституційного обов'язку по забезпеченню гарантованих прав й свобод людини;

- значне зловживання повноваженнями;

- не чітко нормований робочий день або дуже жорсткий регламент в режимі праці;

- невідповідність спеціаліста, істотна недосконалість кадрової політики: існування крайнощів в кадровій політиці в підрозділах (заміна фахівців зі значним практичним досвідом дипломованими фахівцями чи, навпаки, приниженням ролі або навіть ігноруванням дипломованих фахівців);

- намагання окремого працівника зайняти вищу посаду й певна обмеженість можливостей забезпечити його прагнення саме в даному департаменті, відділі;

- правова закріпленість за місцем, посадою або з низьким рівнем ділових якостей працівника за наявності дійсно кращої кандидатури і водночас неможливість керівнику здійснити заміну;

- різний рівень зацікавленості суб'єктів в процесі взаємодії на кожному з етапів професійної діяльності [20; 12].

Коли ми розглядаємо конфлікти на державній службі, то можна виділяти конфлікти на мезо- макро- та мікрорівнях. Скажімо на макрорівні йдеться про конфлікти між самими державними органами, а на мезорівні це

можуть бути конфлікти вже між самими структурними підрозділами в межах органу. На мікрорівні різноманітні конфліктні ситуації виникають між співробітниками структурного підрозділу.

Також виділяємо внутрішньо особистісний конфлікт [17, с. 157]. Взагалі, можемо говорити, що конфлікти в галузі державного управління являють собою конфлікти між різними ланками управлінського апарату. Вони обумовлені істотною функціональною роздробленістю самої системи державного управління та наявними конфліктами між органами державного управління та частиною населення.

Поведінка ж державного службовця в конфліктній ситуації може проявлятися скажімо у трьох напрямках: «як реакція на перепону досягненню основних цілей трудової діяльності; як реакція на перепону досягненню особистих цілей у спільній діяльності; як реакція на поведінку, що не відповідає прийнятим нормам відносин службовців у сумісній професійній діяльності» [33].

Важливо відмітити, що конфлікти в державному управлінні мають багато спільного з конфліктами в органах місцевого самоврядування. Взагалі система місцевого самоврядування покликана забезпечувати реалізацію різноманітних зв'язків в державному управлінні, що розглядається нами в контексті взаємовідносин між державою та громадянським суспільством. Органи місцевого самоврядування будучи демократичними інститутами державного управління на місцевому рівні у відповідності до статті 19 Конституції України, мають діяти в межах тих повноважень, що передбачені законами України [23]. Вони своєю діяльністю долучають суспільство до самоорганізації, яка в свою чергу є необхідна для якісного вирішення конкретних питань у відповідності до різноманітних інтересів громадян [38].

Органи місцевого самоврядування є тим рівнем влади, який найближче до людей. Однак децентралізація, яка є однією з

найуспішніших реформ в Україні, часто зумовлює появу конфліктних ситуацій. Отже, успішність реформи місцевого самоврядування напряду залежить від того, наскільки влада здатна перетворити «конфлікти», які завжди існують в суспільстві, на «можливості», від того, наскільки готові та спроможні органи влади на місцевому рівні здійснювати запобігання виникненню конфліктних ситуацій а також певних протистоянь щоб усунути кризові явища в управлінні.

Місцеве самоврядування залишається особливою формою державного управління. В статті 2 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» воно визначено як «гарантоване державою право та реальна здатність територіальної громади самостійно або під відповідальність органів та посадових осіб місцевого самоврядування вирішувати питання місцевого значення в межах Конституції і законів України», що базується на демократичних принципах і передбачає залучення громадян, які спільно проживають на території громади, до управління публічними справами (або їх частиною) у межах, визначених законом, на засадах організаційної, фінансової, матеріальної самостійності» [38].

У демократичній державі місцевому самоврядуванню як «головному елементу саморегуляції та самоуправління громадян» належить дуже важлива роль. Воно покликане сприяти усуненню відчуженості різних категорій населення від влади, залишаючись одним з механізмів, які здатні підвищувати ефективність управління на всіх рівнях. В Європейській хартії, зокрема, передбачається, що «місцеве самоврядування повинно опікуватися істотною часткою справ публічних, тобто питаннями, що стосуються безпосереднього забезпечення суспільних загальних потреб й задоволення публічних інтересів соціальної спільноти в різних сферах життєдіяльності» [25].

Проблема ж продуктивної взаємодії між місцевим самоврядуванням

й громадськістю повинна вирішуватися шляхом підвищення рівня довіри до місцевої влади, співробітництва з використанням конструктивного конфліктного потенціалу, впровадженням в практику медіакомунікаційних технологій взаємодії з громадськістю в аспекті державного управління на рівні територіальних громад. Звичайно, виникнення конфліктів як правило надходить від органів місцевого самоврядування, що повинно мати відповідну реакцію від владних структур.

*Висновки до розділу 2.* Можна з впевненістю сказати, що в сфері публічного управління важливим є конфлікт і він полягає безпосередньо в тому, щоб здійснювати сигнали владі а також суспільству по тих наявних суперечностях і розбіжностях, а також допомагати пошуку вікна нових можливостей, що оновлюють систему державного управління, оптимально забезпечуючи механізм адаптації та розвитку в нових умовах, що постійно змінюються. Таким чином, ми помічаємо, що в сучасній конфліктології конфлікт трактується як феномен суспільства, якому притаманні позитивні а також негативні функції. Це є проявом присутніх в суспільстві систем суперечностей й несумісних інтересів в представників різних соціальних груп, що є, в свою чергу, результатом розвитку взаємодії між складовими його частинами.

## РОЗДІЛ 3

### УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ДЕРЖАВНОМУ УПРАВЛІННІ

#### 3.1. Управління конструктивними та деструктивними конфліктами

Управління конфліктами залишається одним з самих важливих напрямів в діяльності держави, спрямованих на підвищення дієвості в ході взаємовідносин органів влади й виконання ними власних повноважень

В той же час регулювання конфлікту ми розглядаємо як ширше поняття, яке передбачає діяльність на рівні макрополітики й означає організацію конкретних інститутів в межах політичної системи, здійснення ними практик та процедур регуляції конфліктів самого різного характеру (повторюваних та тимчасових). Відтак даний термін варто застосовувати до різних конфліктів але одного типу. Окрім управління різними конфліктами, регулювання передбачає діяльність щодо запобігання або попередження деструктивних або насильницьких форм вияву конфлікту [40, с. 183].

Потрібно відзначити, що в умовах ринкових відносин, які характеризуються паритетністю, відкритістю й партнерським типом, мають змінюватися стосунки між керівництвом та підлеглими в структурах державного управління. Має також змінюватися ставлення керівника до працівників. Вони мають розглядатися не як підлеглі, а як партнери. Такі зміни істотно впливають на сферу конфліктів, котрі відбуваються в колективі фахівців і можуть за своїм характером бути як новаційно – конструктивними так і традиційно деконструктивними [44, с 65 ]. У разі існування новаційно – конструктивного конфлікту персонал організації має згуртуватися щоб вирішити загальну проблему. Фактично він перетворюється на зібрання людей, які об'єднані одним завданням та

однією стратегією, проявляючи при цьому важливі і потрібні якості кожного працівника. Тобто минуле розуміння конфлікту, яке передбачало агресію, загрозу, депресію тощо, за нинішніх обставин показує інше наповнення – більш позитивне (як потенційна можливість згуртовувати колектив як свого роду соціум односторонців), який забезпечить конкретне вирішення проблемних питань, пов'язаних з організацією життя та уникнення деструктивних проявів конфліктних ситуацій в майбутньому.

Особливо гострою і актуальною проблемою в суспільстві є наявні деструктивні конфлікти. В цьому разі конфлікт може негативно позначитися на виробничій атмосфері, загострюватися, впливаючи на всій організації. Тоді застосовуються різні технології щоб вирішити суперечки (зокрема йдеться про медіацію, що здійснюється з мінімальними втратами з боку сторін) та запобігти їх виникненню. Як зазначають В. Боковець та В. Соколовська, «в результаті деструктивного характеру конфлікту руйнуються відносини, утискаються інтереси однієї або обох сторін» [6]. З другого боку, якщо характер конфлікту є конструктивним, то відносини розвиваються, зберігаються, а суперечності переростають в творче новоутворення. Самі ж сторони мають повне чи часткове задоволення власних інтересів. У даному випадку конфлікт можна вважати вичерпаним. Щоб попередити деструктивні конфлікти і можливий перехід конфліктів конструктивних у деструктивні повинно бути налагоджено певну систему попередження конфліктних ситуацій й стимулювання наслідків конфліктів позитивного характеру [14, с. 165].

Щодо запобігання конфліктам в органах місцевого самоврядування, то по даному питанню можемо знайти інформацію в звітах Міжнародного фонду «Відродження» [16]. Даний фонд починаючи з 2018 року щорічно оголошував конкурси, котрі сфокусовувалися на запобіганні або сприянні вирішенню конфліктних ситуацій на рівні територіальних громад. Згідно результатів проєктів можна зробити висновок, що дані заходи повинні бути

продовжені з метою запобігання появі конфліктів й сприяння їх розв'язанню. Це можна досягнути через активне використання дієвих інструментів демократії місцевої. Зокрема, такими можуть бути проведення загальних зборів, створення й активна діяльність різноманітних органів самоорганізації населення, ініціатив місцевого характеру, громадських слухань тощо).

В загальному вигляді запобігання виникненню конфліктів в системі органів місцевого самоврядування можна зобразити у вигляді таблиці 3.1.

| <b>№<br/>п/п</b> | <b>Дії щодо запобігання виникненню<br/>конфліктів та конфліктних ситуацій</b>                             |
|------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1.               | Розроблення ефективних механізмів моніторингу конфліктів                                                  |
| 2.               | Організація участі населення у процесах місцевого самоврядування                                          |
| 3.               | Запобігання конфліктам на різних рівнях взаємодії в системі місцевого самоврядування                      |
| 4.               | Налагодження конструктивного діалогу місцевої влади з громадськістю                                       |
| 5.               | Створення умов для оперативного та адекватного реагування на виникнення конфлікту чи конфліктної ситуації |
| 6.               | Моделювання способів використання прагматичного потенціалу конфліктів                                     |
| 7.               | Забезпечення підтримки у перенесенні конфлікту в нову реальність дипломатичними засобами                  |
| 8.               | Медіація з метою пошуку взаємоприйняттого варіанта вирішення конфліктної ситуації                         |

*Таблиця 3.1. Шляхи запобігання виникненню конфліктів в системі місцевого самоврядування [36, с. 143]*

Окрім того, ефективним способом запобігання конфліктів через

посередника (медіатора) практично в усіх сферах життя є медіація. Її використання передбачає

- вивчення проблеми, організація простору, який є безпечним, укладання договорів щодо здійснення медіації; визначення інтересів та конкретизація потреб кожного з учасників конфлікту;
- пропозиція медіації безпосередньо опонентам та спільний вибір медіатора;
- спростування уявлень, які мають хибний характер, пошук конкретних сприйнятливих ідей для рішення;
- підписання угоди про примирення ( або т.зв. медіаційної угоди), яка може мати чіткий план дій з конкретним розподілом обов’язків;
- перевірка на реалістичність: конкретизація й формування основного рішення [48].

На нашу думку, коли ми використовуємо сучасні методи дипломатії та застосовуємо інструменти напівофіційної, офіційної й неофіційної дипломатії в ході управління конфліктами, то це сприяє формальній та неформальній взаємодії в дихотомії «влада – громадськість», так як воно спрямоване не стільки щоб знайти шляхи подолання й вирішення конфліктів, проте і в значній мірі щоб сформувати громадську думку в суспільстві [27, с. 117].

Особливо важливо приймати управлінські рішення по недопущенню виникнення реального, потенційного конфлікту інтересів. Для цього повинні здійснюватися дії по його недопущенню. Наприклад одним з кроків може бути повідомлення не пізніше наступного робочого дня з моменту, коли конкретна особа дізналася або мала дізнатися про наявність у неї реального чи потенційного конфлікту інтересів її керівника. У випадку перебування особи на тій чи іншій посаді, яка не передбачає наявності в неї безпосереднього керівника, чи в колегіальному органі – Національному агентстві з питань запобігання корупції (далі – Національне

агентство) або інший конкретизований законом орган чи колегіальний орган, під час виконання повноважень в котрому з'явився конфлікт інтересів. Тобто важливо вжити заходів по врегулюванні реального чи потенційного конфлікту інтересів

Безпосередній керівник органу, який має повноваження звільнення або ініціювання звільнення з посади особи впродовж двох робочих днів по отриманню повідомлення щодо наявності в підлеглої йому особи реального або потенційного конфлікту інтересів має прийняти рішення по врегулюванню конфлікту інтересів. Про це він має повідомити відповідну особу.

Коли Національне агентство у випадку одержання від особи повідомлення щодо наявності в неї реального, потенційного конфлікту інтересів має впродовж семи робочих днів роз'яснити такій особі порядок її дій по врегулюванню конфлікту інтересів.

Безпосередній керівник органу, до повноважень якого належить звільнення чи ініціювання звільнення з посади, або керівник, котрому стало відомо щодо конфлікту інтересів підлеглої йому особи, повинен вжити передбачені Законом заходи по запобіганню й врегулюванню конфлікту інтересів такої особи.

Коли в особи виникають сумніви щодо наявності в неї конфлікту інтересів вона має звернутися за роз'ясненнями до територіального органу Національного агентства. Коли особа не має підтвердження про відсутність конфлікту інтересів, вона повинна діяти відповідно до конкретних вимог, які передбачені в розділі 5 Закону.

Якщо ж особа має підтвердження щодо відсутності конфлікту інтересів, то вона звільняється від відповідальності, коли в конкретних діях, щодо яких вона зверталася за роз'ясненням вже після цього було виявлено конфлікт інтересів.

Зовнішнє врегулювання конфлікту інтересів може реалізуватися шляхом:

- усунення особи від вчинення дій, виконання завдання, прийняття рішення або участі в його прийнятті в ситуації реального або потенційного конфлікту інтересів;
- застосування зовнішнього контролю щодо виконання особою відповідного завдання, здійсненням нею певних дій або прийняття рішень;
- перегляду обсягу службових повноважень особи;
- обмеження доступу особи до конкретної інформації;
- переведення особи на іншу посаду;
- звільнення особи.

### **3.2. Шляхи вирішення конфліктних ситуацій**

За твердженням Н. Новікової, сучасний менеджмент базується на ефективному управлінні. Тому конструктивні конфлікти можуть бути навіть бажаними, так як виявляють розбіжності в колективі при підходах по вирішенню проблем і є стимулом щоб розвивався колектив і щоб формувалися інноваційні напрями діяльності [32, с. 80]. Тому важливим залишається управління конфліктами. В свою чергу воно передбачає таку тісну взаємодію, коли сама суперечка стає важливим інструментом розвитку організації.

З іншого боку, якщо ми говоримо про деструктивний конфлікт, то він сприяє руйнуванню системи корпоративних цінностей у зв'язку з розходженням в поглядах (як особистих, так і виробничих), цілях та інтересах (наприклад, кар'єрних, користолобних). Це істотно погіршує в колективі організації психологічну атмосферу та у результаті – ефективність її діяльності [33, с. 260].

У зв'язку з подвійною природою конфлікту в організації – негативною та позитивною є необхідність в керуванні цим процесом, щоб

конструктивна складова перемогла. Переважно ми говоримо тут про функцію керівника установи. На думку О.Криворучка «він (вона) переважно зацікавлений в уникненні такої негативної ситуації в підвладному йому колективі, адже це може призвести до зниження працездатності» [24, с. 101]. Якщо ж керівник має зацікавлення в тривалому та міцному колективі, то такі негативи конфлікту як втрата взаєморозуміння, погіршення взаємостосунків між колегами, всередині колективу і з керівником будуть для неї/нього зовсім небажаними.

За типом вирішення керівником конфліктів в управлінській структурі визначають наступні типи вирішення конфліктів. Одним з них є авторитарний тип, який проявляється через імперативні (владні) повноваження. При цьому керівник впевнений, що працівники повинні виконувати його вказівки і при цьому не мають виявляти будь-який сумнів, а конфлікт на розгляд керівника є виявом слабкого характеру та повинен бути вирішений за будь-якої ціни, категорично та на користь його організації.

Такий підхід реалізує авторитарний керівник за допомогою авторитетного переконання а інколи і диктату, через силове погодження конфлікту, перетягування на свій бік авторитетних колег. Перевагою даного типу вирішення конфліктів є економія часу, а недоліком – недемократичний стиль керівництва та неповне вирішення конфлікту [26, с. 44].

Більш прийнятливішим способом вирішення конфліктних ситуацій в державному управлінні залишається партнерський тип. Він реалізується через конструктивні відносини (взаємодію керівника з представниками сторін протистояння, взаємну довіру, коректну сприйнятливую комунікацію, прийняттям аргументів для обох сторін та готовність учасників конфлікту до компромісу, пошук взаємосприйнятливих рішень, суміщення загальних інтересів з особистими. Перевага партнерського типу вирішення конфліктів

в реальному вирішенні проблем. Звичайно, це розуміє кожен з керівників, до котрого зі стилів управління він не належав – адміністративно-командного чи партнерського.

Припускаємо, що бувають і такі керівники, які самі провокують конфлікти в бажаній для себе стратегії управління. За словами В. Боковця та В.Соколовської, керівник має бути зацікавлений не лише в тому щоб подолати деструктивну ситуацію, але щоб підтримати її позитив, що супроводжується активізацією спільної роботи [6]. Владні повноваження керівника дозволяють йому впливати на колектив і безпосередньо на хід конкретного конфлікту. Проте він сам інколи буває суб'єктом конфлікту (відстоює в протистоянні свою позицію), виступає в ролі арбітра-посередника (аналізуючи конфліктну ситуацію та вирішуючи її), а також може бути спостерігачем чи помічником. Свою волю він може виявити в ситуації, якщо конфліктна ситуація набуває небезпечного розвитку та є необхідність в обмеженні взаємодії його суб'єктів [5, с. 132].

Керівник організації повинен враховувати, що конфлікти в колективі часто відбуваються через специфіку «людського чинника». До них відносимо відмінності працівників – (статусні, посадові), вікові, освітні, особисті (інтереси, світогляд). Н. Новікова відзначає, що дані розходження можуть проявлятися раз (локальні інциденти) а також принциповими (тенденціями). Розходження можуть бути власне виробничими (в процесі роботи). Звичайно, втручання вимагають саме принципових відмінностей, що можуть перейти в тривалий конфлікт. Тобто важливо весь час відстежувати ситуацію з кадрами [32, с. 80]. Тому щоб вивчити стан суперечки керівник має в'яснити її причини, конкретизувати позиції учасників конфлікту, їх цілі та інтереси, відносини опонентів, незадоволені потреби, особистості хто їх підтримує, ставлення інших працівників до даного конфлікту, оцінку правоти кожного з опонентів, ймовірні наслідки конфлікту, можливості в урегулюванні ситуації, зокрема медіаторство [5, с.

134].

Оцінку ситуації конфліктної ситуації, як правило, провадять фахівці, котрі повинні мати нейтральне відношення до тих сторін, між якими виник конфлікт. Неупередженість спеціалістів може допомогти їм краще проаналізувати саму структуру конфлікту, з деталізацією його учасників, дослідити детально різні питання, інтереси, що безпосередньо стосуються конфлікту.

Спочатку, варто звернути увагу на те, який характер мають міжособистісні та службові відносини в громадах й оцінити їхній конфліктний потенціал. Дану інформацію можна отримати через вивчення:

- скарг щодо дій чи бездіяльності уповноважених осіб;
- звернень конкретних громадян до органів місцевого самоврядування по тому питанні, через яке виник сам конфлікт чи конфліктна ситуація;
- активності різноманітних соціальних груп, опозиційних лідерів, яких ще не визнано, в соціальних мережах тощо.

Наступне, варто виявити рівень підготовленості груп до активності в конфлікті й форм її прояву через ознайомлення з наявністю або відсутністю зумовленої історично місцевої ідентичності [9]. Йдеться про рівень почуття належності до конкретної локальної громади з особливим статусом. В людей можуть виникати побоювання, щодо втрати даного статусу коли відбувається злиття з іншими громадами.

Варто також проаналізувати діяльність громадських організацій й політичних партій по відстоюванню інтересів, структур та процесів, котрі відбуваються або не відбуваються в конкретних громадах враховуючи можливий досвід організованих протестних дій в минулому тощо. Відмітимо, що з числа фахівців, котрі аналізують й вивчають конфліктну ситуацію, має бути, хоч би один, який має конфліктологічну компетентність й медіаційні навички, котрий добре розуміє специфіку

виникнення та вирішення конфлікту в громаді [19, с. 245].

Фахівці, що аналізують конфлікт, можуть при цьому реалізувати різні функції при взаємодії з сторонами конфлікту, серед них:

- модератора або медіатора;
- аналітика;
- фасилітатора;
- комунікаційного експерта та ін.

Варто також зібрати дані про фахівців, котрим довіряють люди в громадах і котрі здатні попрацювати щоб подолати конфліктні ситуації. Варто відмітити, що залучаючи до конфлікту нейтральні посередники ми тим самим значно пришвидшуємо його вирішення. Тобто, ми говоримо про актуальність питання конфлікт-менеджменту в структурах місцевого самоврядування та включення його в ролі структурного елементу, в системі антикризового управління, що сформоване на локальному рівні.

За таких обставин набуває особливого значення соціальний діалог та виникнення на місцевому рівні системи по управлінням конфліктами.

Існують різні способи по вирішенню конфліктів. Серед основних вчені називають:

- антагоністські способи;
- адміністративні процедури;
- арбітраж, вирішення у судовому порядку;
- компроміс;
- переговори;
- проведення переговорів;
- правозахисні процедури;
- посередництво;
- створення узгоджувальної комісії;
- судові процедури тощо [20, с. 105-110].

За будь-якого конфлікту в процесі його аналізу варто розібратися в

сутності проблеми, що виникла, в'яснивши хто є насправді об'єктом конфлікту, котрі причини появи самої суперечності. «Необхідно з'ясувати також, де конфліктні відносини опонентів і їх актуальний стан, оцінити, хто підтримує кожну зі сторін, та проаналізувати ставлення інших людей до конфлікту» [40, с. 182].

Взагалі щодо способів розв'язання конфліктних ситуацій, то їх можна розподілити на дві основні категорії: це структурні та міжособові. До основних структурних методів ми відносимо

- роз'яснення вимог щодо змісту роботи (при цьому здійснюється делегування окремим особам або владним структурним підрозділам. При цьому чітко окреслюються їх повноваження по виконанню покладених на них функцій а також ознайомлення з відповідальністю за їх виконання, оперативне доведення максимальної кількості наявної корисної інформації по даному питанні);

- принцип використання ієрархії (відбувається безпосереднє звернення до керівника) задля вирішення конфліктних ситуацій. Ієрархія передбачає сам порядок взаємодії а також підпорядкованість. При цьому врегульовуються інформаційні потоки та вказується безпосередньо на те, яка особа є відповідальною за прийняття конкретного управлінського рішення;

- підпорядкування цілей управлінських підрозділів загально-організаційним цілям. Загальна мета управлінської структури, яка підпорядковує решту цілей підрозділів, має повноваження змушувати всі ланки, неформальні та формальні групи а також окремих осіб щоб сприяти її досягненню;

- вплив на поведінку за допомогою системи винагород.

Міжособові способи по вирішенню конфліктів можемо звести до п'яти варіантів типу поведінки, які має обрати конкретна людина коли з'являються перші симптоми конфліктної ситуації. Йдеться насамперед про

загострення прихованих до того часу суперечностей або втручанні сторонніх сил, котрі зміщують акценти в розстановці сил. (графік 3.1).



*Графік 3.1. Міжособові стилі вирішення конфлікту*

Зокрема, мається на увазі:

– ухилення – при цьому людина (управлінська структура, група людей). При цьому передбачається наперед уникнення загострення ситуації зокрема конкретних дій, котрі провокують інцидент. Відповідну роль пасивного спостерігача виконують особи, котрі не зацікавлені в змінах, а також прагнуть уникнути наростання конфліктних суперечностей;

– згладжування – характеризує окремий тип поведінки, котрий має багато спільного з тією, яка була попередньою. При цьому не помітними залишаються ознаки майбутнього конфлікту, йде активізація профілактики по його вияву, відбувається ліквідація або завуальовування суперечностей сторін;

– примус – передбачає повний контроль над ситуацією та врегулювання її розвитку. При напрямі розвитку конфлікту який є небажаним, особа, котра має владу а також повноваження втручається та методами сили впливає на ситуацію, спрямовуючи конфлікт в бажане русло;

– компроміс – є тимчасовим або нейтральним вирішенням проблеми, який умовно повинен задовільнити всі сторони, які беруть участь у самому конфлікті. Суперники (чи опоненти) мають йти на взаємні поступки, повністю або частково приймати точку зору іншої сторони або відбувається відкладання вирішення питання на майбутнє, залишаючи його відкритим;

– вирішення конфлікту є найбільш бажаним та радикальним шляхом розвитку ситуації. Сторони повинні детально ознайомитися з аргументацією як «за», так і «проти», йдучи на взаємні поступки, а ключові питання вирішуються шляхом колективного ухвалення рішень (Див. таблиця 3.2).

Конфлікти в публічному управлінні це є стресові ситуації для обох сторін конфлікту. Стрессова ситуація є явищем, котре виникає внаслідок психологічною несумісністю, пере- або недовантаженням працівників робочими завданнями, незадовільними умовами праці й безліччю інших чинників.

Зовнішніми ознаками того, що людина переживає стрес є психічні й нервові розлади, агресивність, захворювання, роздратування, апатія, неадекватна реакція на те, що відбувається, сарказм, зайва ворожість, ігнорування оточуючих чи незначна увага до міжособових стосунків в колективі. Кожна людина періодично потрапляє в обставини стресу і в незначних пропорціях вони зовсім нешкідливі.

| № п/п | Послідовність дій                                                                                                                               |
|-------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1     | Визначте проблему в категоріях цілей, а не рішень (тобто встановіть причину проблеми, а не зосереджуйтесь на боротьбі з її наслідками)          |
| 2     | Після з'ясування суті проблеми, розгляньте варіанти її вирішення, які б влаштовували, певною мірою, всі зацікавлені сторони                     |
| 3     | Сконцентруйте увагу на проблемі, а не на власних якостях опонента                                                                               |
| 4     | Створіть атмосферу довіри, поліпшивши інформаційний обмін і взаємний вплив                                                                      |
| 5     | Під час спілкування прагніть досягти результату, при цьому не здавайте власних позицій, але й враховуйте конструктивні зауваження іншої сторони |

*Таблиця 3.2. Методика вирішення конфлікту шляхом розв'язання проблеми*

Стрес - явище розповсюджене. Його можуть викликати як фактори, що пов'язані з впливом управлінської структури на свого співробітника, так і чинники, котрі зумовлюються особистим життям людини, його менталітетом та світосприйняттям.

Скажімо однією з важливих передумов зародження та розвитку конфліктів в публічному управлінні є, відсутність каналів взаємної комунікації розрізнених політичних інститутів. З іншого боку, незацікавленість та безініціативність різних гілок влади у контексті пошуку даних каналів. Відповідно для вирішення конфліктів варто законодавчо врегулювати систему стримувань та противаг. Вона повинна забезпечувати баланс повноважень а також компетенцій владних структур.

Процеси соціальних трансформацій в суспільстві завжди супроводжуються конфліктами в публічному просторі. Так як трансформація постійно призводить до суттєвих змін структури суспільства й засад життя суспільства, його різних інтересів та потреб, то в процесі постійної взаємодії між структурними елементами постійно

виникають протиріччя та суперечки. Конфлікти в державному управлінні, завдяки ІТ, поширюються досить швидко в рамках суспільства, а це дає змогу здійснювати взаємодію й обмінюватися різними ідеями, поглядами, думками. Коли швидко поширюються інформаційні технології, то комунікація в публічному управлінні стає все більш актуальною, що вимагає додаткових досліджень.

Щодо процесу урегулювання конфліктів, то як справедливо зауважує Ю. Андріянова, він включає в себе безпосередньо сам вибір способу врегулювання конфлікту а також тип медіаторства, реалізацію визначеного способу, деталізація отриманої інформації щодо прийнятих рішень, зняття напруги після конфлікту у стосунках опонентів, аналіз попереднього досвіду врегулювання конфлікту [4, с. 189]. Аналіз конфліктної ситуації аналізується а під час аналізу відбувається збір даних про конфлікт, котрий виник в системі місцевого самоврядування, адже саме детальна інформація про суперечності може розкрити саму причину конфлікту.

А. Біловодська та Т. Кириченко характеризують конфлікт як свого роду ситуацію, де відбувається взаємодія в колективі, а це сприяє вирішувати організаційні чи виробничі проблеми, а для особистості – ще й її самоствердження в певній групі колег. При цьому дослідниці приводять статистичні дані, які свідчать, що більшість часу, що витрачаються керівниками саме на вирішення конкретних суперечностей, які є потенційними джерелами конфліктних ситуацій. Це можна зрозуміти так, що коли між сторонами відсутня згода, то вирішення даної проблеми може бути вигідним всій організації, котра в подальшому убезпечиться від подібних загроз. Тому коли керівник має стратегічне вміння управління конфліктами, то це може зробити ефективним управління підприємством або організацією [4, с. 179].

*Висновки до третього розділу.* Отже, щодо специфіки управління конфліктами в системі публічного управління, то варто звернути увагу на

те, що сам вибір способу втручання у конфлікт а також форми прийняття конкретних рішень у значній мірі залежать від різноманітних чинників. До них віднесемо масштаб конфлікту (на скільки він є поширеним чи локалізованим); правові підстави конфлікту; безпосередньо предмет конфліктної ситуації; типовою чи нетиповою є конфліктна ситуація; характер та склад учасників конфлікту; значущість самого конфлікту для життєдіяльності громадян. Важливо також проаналізувати ресурси самого конфлікту; характер протистояння в міжособистісному конфлікті (чи є наявними чи відсутніми насильницьких дії); різноманітні варіанти по вирішенню конфлікту; відсутність чи наявність аналогічних проблем в інших громадах.

## ВИСНОВКИ

Таким чином, саме поняття конфлікту залишається багатограним і в його основі покладена взаємодія сторін, які мають несумісні цілі, інтереси, норми поведінки й відносини в ході розв'язання проблеми, що передбачає високу особисту значущість для учасників конфлікту та супроводжується гострими негативними емоціями. Конфлікт трактується нами як багатозначне явище: з одного боку, він розглядається з негативного боку так як зумовлює ряд проблем у виробничому або управлінському процесах і несе наслідком дискримінаційні ситуації та загострений стан депресії щодо об'єктів конфлікту. З іншого боку, він залишається на сьогодні певною нормою в житті соціуму і розглядається як детермінант модернізації.

Сучасне дослідження конфліктів в державному управлінні є далеким від завершення, а зарубіжні й вітчизняні дослідники розкривають в своїх працях окремі аспекти конфліктів в даній галузі. Тобто, теоретичні основи конфліктної взаємодії в державному управлінні, вимагають науково-практичного дослідження й вивчення, особливо на даному етапі, коли державне управління в Україні перебуває в процесі трансформації та модернізації.

Основними причинами конфліктів в державному управлінні є невідповідності поглядів його суб'єктів, порушення взаємодії між працівниками в організації, перманентні конфлікти за владу, недостовірні інформація, низькі професійні якості фахівців з управління, невисока кваліфікованість публічних управлінців, суперечності в правовому полі та ін.

Конфлікти в сфері публічного управління є складною системою, що має в собі ряд суперечностей. Проте саме це дає можливість адаптуватися до мінливих умов та розвиватися. Тому конструктивні

конфлікти можна розглядати як основу механізму модернізації державно-адміністративної сфери, так як, з одного боку, вони сприяють виявленню й відстеженню існуючих суперечностей, з іншого ж за умови вмілого управління конфліктами – домогтися підвищити ефективність всієї системи публічного управління та окремих її ланок. Конфліктогенні процеси, які мають місце в сфері публічного управління, суттєво впливають на стан системи в цілому, причому вищий рівень розвитку комунікативних технологій здійснює істотніший вплив комунікації на стабільне функціонування системи.

Управління конфліктами в державному управлінні є досить складним та багатоаспектним завданням, котре включає соціальні, політичні, економічні та правові аспекти, які необхідно реалізувати державі. Для попередження деструктивних конфліктів та можливого переходу конфліктів конструктивних у деструктивні має бути налагоджена певна система попередження конфліктних ситуацій з подальшим стимулюванням наслідків конфліктів позитивного характеру. Управління конфліктами в державному управлінні передбачає розробку ефективних механізмів моніторингу конфліктів з метою їх запобігання, налагодження конструктивного діалогу між керівником та підлеглими, органом державної влади та населенням, оперативне та адекватне реагування на виникнення конфлікту чи конфліктної ситуації, моделювання способів використання прагматичного потенціалу конфліктів, медіацію з метою пошуку взаємоприйняттого варіанта вирішення конфліктної ситуації.

Управління конфліктами на рівні держави вимагає комплексного підходу, котрий передбачає виникнення інститутів та механізмів щоб запобігти або вирішити потенційні проблеми. Управління, яке реалізується на рівні держави через систему заходів, котрі спрямовуються на підвищення якості життя, зменшення чинників соціального ризику й створення необхідних умов для повної реалізації принципів

справедливості, називається соціальним управлінням. Це управління є основою для більш ефективної реалізації інших видів управління конфліктами.

Управління конфліктами на місцевому рівні варто використовувати щоб посилити взаємодію між органами публічного управління та населенням, сприяючи об'єднанню та згуртуванню громад. Разом з стратегічним плануванням функціонування громади, плануванням бюджету, розробкою різних суспільно значимих проєктів для громади, варто врахувати й визначити поточний стан громади, перспективи розвитку, здійснювати картування напруги й конфліктів у громаді щоб запобігти їхньому шкідливому впливу на взаємодію мешканців громад та владних структур.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андріянова Ю. Конфлікт як явище управлінської діяльності: аналіз наукових досліджень. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2012. Вип. 3(14). С. 183–193.
2. Боковець В., Соколовська В. Управління конфліктними ситуаціями в роботі з персоналом. *Ефективна економіка* : електронний журнал. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8244> (дата звернення: 25.04.2021).
3. Бандурка А., Друзь В. Конфліктологія. Харків, 1997. 196 с.
4. Біловодська О., Кириченко Т. Управління конфліктами в системі управління людським потенціалом підприємств. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 10. С. 177–182.
5. Боковець В. Корпоративні конфлікти: визначення, типологія і механізми. *Наукові праці НУХТ*. 2015. № 6. Т. 21. С. 132–139.
6. Боковець В., Соколовська В. Управління конфліктними ситуаціями в роботі з персоналом. *Ефективна економіка*: електронний журнал. DOI: 10.32702/2307-2105-2020.10.4
7. Гордієнко М. Політичний конфлікт як спосіб існування соціуму / М. Гордієнко Наукові записи Інституту політичних і етнонаціональних досліджень ім. І.Ф. Кураса НАН України: збірник наукових статей. К.: ІПіЕНД ім. І.Ф. Кураса, 2008. Вип. 41. С. 7–15.
8. Гришина Н. Психологія конфлікту. Київ: Либідь, 2010. 258 с.
9. Гусєв А., Терещенко І. Робота з конфліктами в громадах у процесі децентралізації. Київ, 2020. 65 с. URL: <https://www.osce.org/files/f/documents/2/b/479278.pdf> (дата звернення: 26.01.2025).
10. Децентралізація в Україні: досягнення, надії і побоювання. URL: [http://www.international-alert.org/sites/default/files/Ukraine\\_Decentralisation\\_UK\\_2017.pdf](http://www.international-alert.org/sites/default/files/Ukraine_Decentralisation_UK_2017.pdf) (дата звернення: 12.04.2021).
11. Децентралізація. URL: <http://decentralization.gov.ua/areas> (дата

звернення: 21.04.2021).

12. Довгань Н. Конфлікти в державному управлінні та шляхи їх вирішення : автореф. дис. ... канд. наук. з держ. упр. : 25.00.01. Київ, 2006. 20 с.

13. Довгань Н. Технології врегулювання конфліктів у державному управлінні. Актуальні теоретико-методологічні та організаційно-практичні проблеми державного управління: матеріали наук.-практ. конф. за міжнар. участю (Київ, 28 трав. 2004 р.). Київ: Вид-во НАДУ, 2004. Т. 1. С. 148–149.

14. Долинська Л., Матіас-Заяц Л. Психологія конфлікту. Київ: ЦУЛ, 2010. 304 с.

15. Ємельяненко Л. Конфліктологія : навч. посіб. / за заг. ред. В. Петюха, Л. Торгової. Київ : КНЕУ, 2013. 315 с.

16. Запобігання та сприяння вирішенню конфліктів у територіальних громадах, що виникають в процесі проведення реформ / Міжнародний фонд «Відродження». URL: <https://www.irf.ua/contest/zapobigannyata-spryyannya-vyrishennyu-konfliktiv-u-terytorialnyh-gromadah-shho-vynykayutv-prochesiprovedennya-reform/> (дата звернення: 26.04.2021).

17. Зінчина О. Конфліктологія: навч. посібник. Харків: ХНАМГ, 2007. 164 с.

18. Казаков В. Соціальний конфлікт: проблема визначення. *Соціологія: теорія, методи, маркетинг*. 2014. №3. С. 156–166.

19. Калаур С., Фалинська З. Соціальна конфліктологія: навч. посіб. Тернопіль: Астон, 2010. 360 с.

20. Карлов Т. Теоретичні засади конфліктної взаємодії в публічному управлінні. *Теорія та практика державного управління*. 2015. Вип. 2. С. 104–110. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tpdu\\_2015\\_2\\_18](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tpdu_2015_2_18) 2.

21. Карлов Т. Удосконалення механізмів управління конфліктами у взаємодії органів влади та громадськості в Україні: регіональний підхід. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2018. Вип. 3. С. 69–74.

22. Ковальська Н. Подвійна природа конфліктів у публічному

управлінні *Вісник ХНТУ*. 2024. №1. С. 365-371.

23. Конституція України. Ухвалена Верховною Радою України 28 червня 1996 року. Президент України. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/constitution2> (дата звернення: 12.03.2025).

24. Криворучко О. Аналіз конфлікту в колективі. *Персонал*. 2003. № 4-5. С. 101–103.

25. Куйбіда В. Білинська М., Петрос О. Публічне управління: термінологічний словник : навч. посіб. Київ : НАДУ, 2018. 224 с.

26. Ложкін Г., Пов'якель Н. Психологія конфліктів: теорія і сучасна практика: посібник. Київ, 2007. 416с.

27. Лопушинський І., Ковальська Н., Демченко В. Медіація як засіб вирішення суперечок в публічному управлінні: гуманістичний аспект. *Вісник ХНТУ*. Публічне управління та адміністрування. 2022. № 1 (80). С. 110–119. DOI: <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2022.1.13>

28. Мазаракі Н. Медіація в Україні: теорія та практика : монографія. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2018. 276 с. DOI: <http://doi.org/10.31617/m.knute.2018-1155>

29. Мацієвський Ю. Теоретичні аспекти аналізу суспільних конфліктів: множинність концептуальних підходів. *Людина і політика*. 2004. № 3. С. 115–128. URL: <https://eprints.oa.edu.ua/109/1/teoretychni.pdf>

30. Мішин С. Історичне поняття місцевого самоврядування. *Актуальні проблеми політики*. 2019. № 63. С. 60–77.

31. Мороз А., Сметанюк А., Шар В. Теорія конфлікту: монографія. Київ: НТБ, 2010. 256 с.

32. Новікова Н. Управління конфліктами в організації: підходи до вирішення та профілактики. *Галицький економічний вісник*. 2013. № 2. С. 79–83. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/gev\\_2013\\_2\\_14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/gev_2013_2_14) (дата звернення: 26.04.2025)

33. Олешко О. Особливості управління конфліктом інтересів у сфері

державної служби. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2015. Вип. 1. С. 254–265. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/dums\\_2015\\_1\\_28](http://nbuv.gov.ua/UJRN/dums_2015_1_28)

34. Пірен М. Конфліктологія: підручник: Київ: МАУП, 2003. 360 с.

35. Пірен М. Конфлікти в системі політико-управлінської діяльності: навч. посіб. Київ: Видавництво НАДУ, 2003. 240 с.

36. Покатаєв В., Гражина К. Управління конфліктами в системі місцевого самоврядування. *Публічне управління та адміністрування в Україні*. 2022. Вип. 31. С. 140-144.

37. Покатаєв П., Олешко О. Конфлікти у публічному управлінні в Україні та управління ними. *Наукові перспективи*. 2023. № 10(40). URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/view/8607/8654>.

38. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України № 163-XIV від 06.10.98 (із змінами внесеними згідно із Законом № 3603-IX від 23.02.2024). *Відомості Верховної Ради України*. 1997. № 24, ст.170.

39. Рак Ю. Конфлікти у публічному управлінні України: особливості та види. Актуальні проблеми у публічному управлінні. 2021. №82. С. 42–47.

40. Сітарський С. Інституалізація діяльності органів державної влади в контексті врегулювання політичних конфліктів. *Інвестиції: практика та досвід*. 2014. Вип. 17. С. 181–187.

41. Сучасний словник іншомовних слів: близько 20 тисяч слів і словосполучень; уклад. О. Скопненко, Т. Цимбалюк; за ред. Г. Півторак; НАН України, Ін-т мовознав. ім. О. О. Потебні. Київ: Довіра, 2006. 790 с.

42. Тертишна О. Використання конструктивного ресурсу конфлікту в системі державної служби України: автореф. дис. ... канд. наук з держ. упр. Дніпропетровськ, 2010. 20 с.

43. Тимофієв В. Управління конфліктами в діяльності державних службовців : автореф. дис. ... канд. наук з держ. упр. Дніпропетровськ, 2006. 20 с.

44. Управління людськими ресурсами: філософські засади : навч.

посібник під ред. д. ф. н., проф. В. Воронкової. Київ : ВД «Професіонал», 2013. 576 с.

45. Федчун Н. Конфлікти в діяльності органів місцевого самоврядування: причини, шляхи розв'язання та прогнозування : автореф. дис. ... канд. наук. з держ. упр. : 25.00.04. Київ, 2009. 20 с.

46. Ходаківський Є., Грабар Т. Психологія управління: навчальний посібник. Житомир, 2011. 664 с.

47. Щедрова Г. Особливості політичних конфліктів у сучасній Україні та світі: монографія / Г. Щедрова, І. Єремєєва, Д. Прошин, Р. Ключник, Н. Волвенко; за ред. Г. Щедрової. Дніпро: Університет імені Альфреда Нобеля, 2018. 148 с.

48. Як працює медіація та відновне правосуддя. Громадський простір. URL: [https:// www.prostir. ua/?library=yak-pratsyuje mediatsiya-ta-vidnovnepravosuddya](https://www.prostir.ua/?library=yak-pratsyuje-mediatsiya-ta-vidnovnepravosuddya) (дата звернення: 26.04.2021).

49. Law 3528/2007. Ratification of the Code of State for Public Policies of Administrators and Employees of Public Entities. URL: [https://www.ilo.org/dyn/natlex/natlex4.detail?p\\_lang=en&p\\_isn=81308](https://www.ilo.org/dyn/natlex/natlex4.detail?p_lang=en&p_isn=81308) (дата звернення: 26.03.2025).

## АНОТАЦІЯ

*Кучинський Андрій Євгенович.* Управління конфліктами в державному управлінні в Україні. – Кваліфікаційна наукова робота на правах рукопису.

Робота на здобуття освітнього ступеня «Магістр». Спеціальність: 281 «Публічне управління та адміністрування». Освітня програма «Державна служба». Волинський національний університет імені Лесі Українки, Луцьк, 2025.

У *Вступі* обґрунтовано актуальність теми дослідження, сформульовано її мету і завдання, об'єкт і предмет дослідження, методологічну базу, практичне значення отриманих результатів. Загальний обсяг роботи складає 43 сторінки.

*Мета* магістерської роботи полягає у комплексному дослідженні механізмів управління конфліктами в державному управлінні та розробці практичних рекомендацій щодо їх вирішення.

*Об'єктом* дослідження є відносини в системі державного управління України.

*Предмет* дослідження – управління конфліктами в державному управлінні в Україні.

У Розділі 1 «Теоретико-методологічні засади дослідження конфліктів в державному управлінні» висвітлено стан вивчення проблеми в науковій літературі а також її теоретичні і практичні аспекти. У розділі 2 «Причини та наслідки виникнення конфліктів в системі державного управління» здійснено аналіз суб'єктивних та об'єктивних причин виникнення конфліктів в державному управлінні. Вияснено суть та вплив на управлінські відносини конструктивних та деконструктивних конфліктів. Розділ 3 розкриває теоретичні та практичні аспекти управління конфліктами в державному управлінні та шляхи вирішення конфліктних ситуацій на прикладі успішних кейсів.

*Ключові слова:* державне управління, конфлікти, медіація, конструктивний конфлікт, деконструктивний конфлікт.

## ABSTRACT

*Kuchynskyi Andrii Yevhenovych. Conflict management in public administration in Ukraine - Qualification research work on the rights of manuscript.*

Work for the educational degree «Master». Speciality: D 4 «Public management and administration». Educational programme «Civil Service». Lesya Ukrainka Volyn National University, Lutsk, 2025.

The Introduction substantiates the relevance of the research topic, formulates its purpose and objectives, object and subject of research, methodological basis, practical significance of the results. The total volume of the work is 43 pages.

The purpose of the master's thesis is to conduct a comprehensive study of conflict management mechanisms in public administration and to develop practical recommendations for their resolution.

The *object* of research is relations in the public administration system of Ukraine.

The *subject* of the study is conflict management in public administration in Ukraine.

Chapter 1, 'Theoretical and Methodological Foundations of the Study of Conflicts in Public Administration', highlights the state of research on the problem in the scientific literature, as well as its theoretical and practical aspects. Section 2 'Causes and Consequences of Conflicts in Public Administration' analyses the subjective and objective causes of conflicts in public administration. The essence and impact of constructive and deconstructive conflicts on managerial relations are clarified. Section 3 reveals the theoretical and practical aspects of conflict management in public administration and ways to resolve conflict situations on the example of successful cases.

*Keywords: public administration, conflicts, mediation, constructive conflict, deconstructive conflict.*